د عبير حمدي

فن الاتصال الفعال



المجموعة العربية للتدريب والنشر



فن الاتصال الفعال

تأليف

د. عبير حمدي

سما للنشر والتوزيع



بسم الله الرحمن الرحيم

العنوان: فن الاتصال الفعال

المؤلف: د عبير حمدي

إشراف عام: نجلاء محمد رضا قاسم

الناشر

سما للنشر والتوزيع

15 ش يوسف الجندي ميدان باب اللوق
أمام مول البستان وسط البلد
تليفون: 24517300 - 01271919100
emil: samanasher@yahoo.com

التوزيع

المجموعة الدولية للنشر والتوزيع

80 ش طومان باي - الزيتون - القاهرة
تليفون: 24518068 - 01099998240
emil: aldawleah_group1@yahoo.com

تصميم الغلاف: إيمان صلاح
إخراج داخلي: معتز حسنين

الترقيم الدولي: 978-977-6451-68-1
رقم الإيداع: 2014 / 8865
الطبعة الأولى: يناير 2015

إهــداء

أســرتــي الغــاليـــة
أصــدقــائــي الأعـــزاء
يــا مــن أســعد بالتــواصل معكــم
أهــديكــم كتــابــي..

مقدمــة

هنــاك مقولة قديمــة تقول: «في ظل الظــروف المثالية يفــوز الشــخص المحبــوب، وحتــى في ظل الظــروف غير المثالية يفوز الشخص المحبوب»..

فهي مقولة صحيحة بنسبة كبيرة والسبب في ذلك أن الشــخص المحبوب هو الشخص الذي لديه القدرة العالية على التواصل مع الآخرين مما ينشأ بينهم علاقات صحيحة تم بناؤها على أسس صحيحة في عملية الاتصال.

تلــك العمليــة التي تمــر بمراحل ترتبــط بعضها ببعض للوصــول إلــى أفضــل النتائج؛ لأننا ســوف نكتشــف من قرائتنا أن معنى الاتصال هو النتيجة التي تحصل عليها.



1

عـمـليـــة الاتـصـــال

إن أي تفاعل بين أي شخصين أو جهتين مختلفتين يعتبر بالدرجة الأولـى اتصالًا، وهـذا الاتصال يتم من أجل إيصـال المعلومات، تغييـر المواقف والأسـاليب، أو تحريك الأطـراف الأخرى لتلبية حاجـة ما أو تنفيـذ أمر معين، وهنـاك العديد من التقسـيمات التي تحتويها عملية الاتصال.

وباعتبار الاتصال عملية إنسانية بحتة تعتمد على النفس البشرية فكذلك جميع مكونات هذه العملية تتم من خلال العناصر المادية للجسـد البشـري، والتي تتفاعل مع هذه النفس فيتم الإرسـال عبر الكلمات، العيون، والحركات. ويتم الاستقبال عبر السمع، النظر، والإحسـاس. ويتم تحليـل هذه العوامـل عبر المفاهيـم والأفكار وتحليـل المعاني الماورائية في عملية الإرسـال، وبالتالي التحكم فيه حسـب القرارات التي تتوافق مع المشاعر والعواطف، مرتكزة جميعًـا كمـا قلنا علـى العوامل الماديـة في الجسـد ومعتمدة على الروح في إضفاء الراحة والطمأنينة للقرارات المتخذة.

كما أن عملية الاتصال يمكن أن تكون وبشــكل أساســي عملية تفاعليـة؛ فالمرسـل يصبح مسـتقبلًا، والمسـتقبل يصبح مرسـلًا، وبالتالي تنشأ تفاعلات أكثر تعقيدًا لهذه العملية مما يجعل خطواتها تحتـاج إلى درجة أكبر من اليقظة والانتبـاه حتى يتم تجنب دخول أي عمليات تشويش، سواء أكانت مقصودة أو غير مقصودة.





2

عناصر تعريف التواصل الفعال

يتضح أن هذا التعريف يتضمن العناصر التالية:

1. **الفعل:** هو التواصل الفعال فعل يقوم به الكائن البشري وليس فطرة جبل عليها. أي أن الإنسان لا يمارس التواصل الفعال بطبعه، بل من خلال الفعل القائم على الجد والأخذ بالأسباب والتوظيف الأمثل للمعارف والمهارات والطاقات (البدنية والنفسية). وهذا الفعل محكوم بالكثرة والإنتاجية الموصوفة بالنجاح..

2. **التوازن:** يقوم التواصل الفعال على مبدأ التوازن بين الإلقاء والتلقي من حيث استثمار إمكانيات الطرفين وتوفير شروطهما اللازمة التي تكفل عدم الإضرار بأحدهما لصالح الآخر. فالملقي يستثمر كل إمكانياته التي تؤهله للقيام بعملية الإلقاء خير قيام دون الإضرار بالذات من حيث تحميلها ما لا تطيق بدنيا، أو إيقاعها في حالة اللا توازن النفسي - وفقا لمفهوم هايدر للتوازن - أو إحراجها بجعلها تتصدى لما لا تعلم في إدعاء صريح للمعرفة. أما المتلقي، فيجب أن توفر له الشروط اللازمة للتلقي السليم السهل من خلال الاستخدام المتقن

للغـة، وتقليص نسـبة التشـويش علـى الرسـالة التواصلية قدر المسـتطاع، والاتجـاه الإيجابي نحـو المتلقي والـذي بموجبه يتـم احتـرام المتلقـي ويقدم له مـا يفيده ويندرج ضمـن قدراته الاسـتيعابية وضمـن الإطـار الدلالـي المشـترك بيـن الملقـي والمتلقـي. إن التوفيق بين شـروط الإلقاء والتلقي، هو المحك فـي تمييز التواصل الفعـال عن التواصل العـادي (غير الفعال) الـذي غالبـا ما يؤدي إلى سـوء الفهـم بما ينتج عنـه من تبعات سلبية على الكائن البشري.

3 **الاستخـدام:** يقـوم التواصـل الفعـال على الاسـتخدام الأمثل لكافة أشـكال التواصـل الذاتـى والجماهيرى والبنيشـخصى، التقليـدي وتوظيف كافة وسـائط تقديم الرسـالة التواصلية من نصـوص وصور ثابتة أو متحركة، وأصوات، وألوان في شـكل منفرد أو متعدد وصولا بالفاعلية الى أقصى مدى ممكن.

4 **المواءمـة:** لا تتحقق فعالية التواصل بمجرد التطرق لمجموعة من العناصر المكونة للعملية التواصلية، بل لابد من مواءمة هذه العناصـر لمقتضى الحال في بعديه الزماني والمكاني. وتتحقق هـذه المواءمة عند النظـر إلى الحال كبعد زماني واحد لا يتجزأ حتى تتحقق مقولة: «لكل مقام مقال».



3

أهميــة الاتــصــال

❶ تعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية فنحن نتبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات، فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر ونقل الأفكار واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات والرقابة، أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله، النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في(85 ٪) منه على البراعة الاتصالية و(15 ٪) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.

❷ أن الاتصالات تمثل جزءًا كبيرًا من أعمال المدير اليومية - ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75-95 ٪ من وقت المديرين، هذا فضلًا عن أعمال مدير المدرسة التربوية التي تعتبر كلها اتصالات.

❸ أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المدرسة وتطورها.

4 أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للطلاب والعاملين، وهو ما تسعى وتدور حوله كافة الجهود التربوية.

5 أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المدرسة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

6 وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة.

7 وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات العاملين.

8 وسيلة لتحفيز العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم.





4

طرق الاتصال

- **الكلام:** يعطى الإدراك والمعنى.
- **الصوت:** يعطى الانطباع بهذا المعنى.
- **الصورة:** تدعم الانطباع والمعنى.

يجب أن يعبر الكلام والصوت والصورة عن المعنى المطلوب توصيله.

الكلمات :

- اعرف رسالتك تمامًا.
- اعرف هدفك.
- استعمل كلمة «أنت».
- استخدم لغة الكلام المناسبة.
- لخص لي كلماتك.

نبـــرة الصـــــوت:

- تعرف على نبرة صوتك.
- تعرف على سرعة صوتك.
- غير في نبرات صوتك.
- تأكد أن صوتك واضح تمامًا.
- توقف من وقت لآخر بطريقة فعالة.
- ركز على كلمة معينة في كل جملة.
- انزل بصوتك في آخر كل شيء تقوله.





5

أنواع الاتصال

أولًا: نوع الاتصال من حيث اللغة المستخدمة:

❶ اتصال لفظي:

ويدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي يدخل فيها اللفظ أو الكلمة كوسيلة للاتصال، أو لنقل رسالة من المرسل للمستقبل، ولا يجب أن ننسى أن الاتصال اللفظي يجمع بجانب الألفاظ المنطوقة الرموز الصوتية، فعبارة « أهلا وسهلا » قد تقال بنبرة صوت تحملها دلالات مختلفة عن معناها الأصلي.

❷ الاتصال غير اللفظي:

ويدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية، مثل:

- **لغة الإشارة:** وهى تتكون من مجموعة الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان للاتصال بغيره.
- **لغة الحركة والأفعال:** وتتضمن جميع الحركات التي ننقل بها معان أو مشاعر، لمستقبل الرسالة.

- **وهي لغة الجسد:** تلك الحركات التي يقوم بها بعض الأفراد مستخدمين أيديهم أو تعبيرات الوجه أو أقدامهم أو نبرات صوتهم أو هز الكتف أو الرأس، ليفهم المخاطب بشكل أفضل المعلومة التي يريد أن تصل إليه وهناك بعض الأشخاص الحذرين والأكثر حرصًا وأولئك الذين يستطيعون تثبيت ملامح الوجه وأولئك الذين لا يريدون الإفصاح عما بداخلهم فهم المتحفظون ولك يمكن أيضا معرفة انطباعاتهم **من خلال وسائل أخرى:**
  - شاور باليدان.
  - اهتم بالمظهر.
  - أمشي ببطء وأذهب للجمهور.
  - الإبتسامة.
  - وزع النظرات بين الحاضرين.
  - افتح العينان بطريقة طبيعية.
  - انظر مباشرة في عيون الجمهور.
  - قف بطريقه طبيعية وقوية.
- **لغة الأشياء:** مثل ارتداء الملابس السوداء ودلالتها، أو وضع أدوات من عصر معين فوق المسرح؛ لتوحي للمشاهد بزمن المسرحية.

ثانياً: نوع الاتصال من حيث حجم المشاركين في العملية الاتصالية:

1 الاتصال الذاتي:

وهو الاتصال الذي يحدث داخل الفرد، أو بين الفرد ونفسه. أي أنه الاتصال الذي يحدث داخل عقل الفرد ويتضمن أفكاره وتجاربه ومدركاته.

2 الاتصال الشخصي:

وهو الاتصال المباشر، أو الاتصال المواجهى، حيث يمكن فيه أن نستخدم حواسنا الخمس، ويتيح هذا الاتصال التفاعل بين شخصين أو أكثر، في موضوع مشترك، ويتيح أيضا فرصة التعرف السريع والمباشر على تأثير الرسالة، مما يتيح فرصة أمام القائم بالاتصال لتعديل رسالته، لتصبح أكثر فاعلية وتأثير.

3 الاتصال الجمعي:

وهو يحدث بين مجموعة من الأفراد مثل أفراد الأسرة زملاء الدراسة أو العمل، حيث يتاح المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي.

4 الاتصال العام:

ويعنى وجود الرد مع مجموعة كبيرة من الأفراد، كما هو الحال في الندوات والمحاضرات والمسارح.

5 الاتـــصـــال الجمـاهـيـــري:

وهو عملية الاتصال التي تتم عن طريق استخدام وسائل الإعلام الجماهيرية، وهو يتميز بقدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات، ولإفراد غير معروفين للقائم بالاتصال، تصلهم الرسالة في نفس اللحظة، وبسرعة فائقة، مع مقدرة على خلق رأى عام.

6 الاتـــصـــال الوســطــى:

وهو يحتل مكانا وسطا بين الاتصال المواجهى، والاتصال الجماهيري، وهو يشمل الاتصال السلكي من نقطة إلى أخرى، مثل الهاتف والتلكس...



6

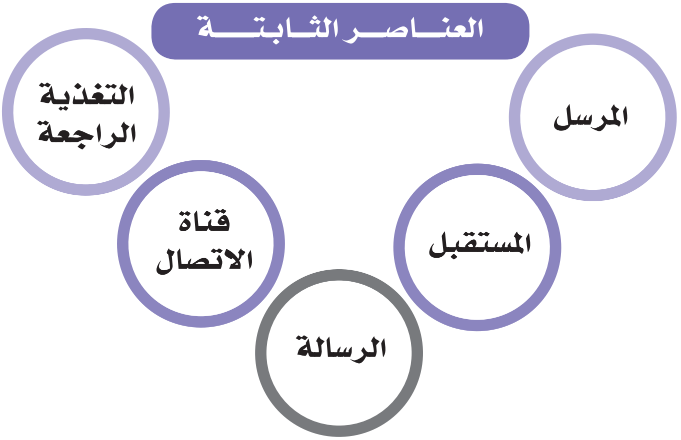
صفــات عمليــة الاتــصــال

- ذات طبيعة إنسانية.
- تفاعلية ديناميكية دائمة الحركة.
- عملية دائرية بمعنى أن هناك تبادلاً للأدوار بين المرسل والمستقبل.



7

عناصر عملية الاتصال



أولاً: المرسل:

- هو مصدر الرسالة الذي يصفها في كلمات أو حركات أو إشارات ينقلها للآخرين.

شروط لابد من توفرها بالمرسل:

1. إلمامه بجميع عناصر الموضوع الذي سيقوم بإرساله.
2. إلمامه بوسائل الاتصال ومصادرها وخصائصها.

3 استخدامه الجيد للغة الجسد.

4 إيمانه بالعمل الذي يؤديه محبًا له.

5 معرفته الجيدة بنفسية الفئة المستهدفة وخصائصها.

ثانياً: المستقبل: «الفئة المستهدفة»:

- هـو الشـخص أو الوجهـة الذي توجه إليـه الرسـالة ويقوم بحل رموزها وتفسير محتواها، وقد يكون شخصًا واحدًا أو مجموعة.

شروط لابد من توافرها في المستقبل:

1 منصتًا جيدًا.

2 قارئًا ماهرًا.

3 واعيًا ومتابعًا للمرسل.

ثالثًا: الرســـالــة:

- هي المحتوى المعرفي الذي يريد المرسل نقلة.
- هي الهدف الذي تسعى عملية الاتصال ككل لتحقيقه.

شروط لابد من توفرها في الرسالة:

1 الدقة العلمية للمحتوى المعرفي.

2 بعدها عن التعقيد والتشعب ليسهل تعلمها.

3 أن تكون مناسبة لمستوى الفئات المستهدفة.

4 أن تشمل عناصر الإثارة والتشويق أثناء عرضها.

5 أن تشكل الوسائل التعليمية المرافقة للرسالة جزئًا من مادتها.

رابعاً: قنــاة الاتصـــال: «الوســــيلة»:

- هي القناة أو القنوات التي تمر خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل.
- ومنها ما يلي: صوت المرسل - الكتب والمطبوعات - الخرائط - الرسوم - اللوحات _ الصور _ الأفلام _ الصوتيات _الحاسوب. وغيرها...

خامساً: التغذيــة الراجعـــة:

- وهي الوسيلة التي يتعرف بها المرسل على التأثير المقصود للرسالة التي قام ببثها للمستقبل.
- **وعلامتها:** ظهور علامات الانفعال على المستقبل من فرح أو حزن أو ضحك أو بكاء أو خوف أو انزعاج.



ملاحظة! قد تكون التغذية إيجابية ومن الممكن أن تكون سلبية، فالإيجابية تخبرك أنه تم تحقيق التأثير المقصود والسلبية هي الانحراف عن الهدف المقصود إيصاله.

8

أنماط أو أشكال الاتصالات التنظيمية

قـام كل مـن بافلـز وباريـت (1951م) وليفيـت (1962م) ببعـض البحوث حول الاتصـالات وأهميتها في صنـع القرارات. وكشـفت هذه البحوث أن التنظيم اللا مركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة، وذكر العديلي (1416هـ، 462-463) إلى أن تلك الدراسـات أظهرت عدة أنماط الاتصالات جميعها تقريبًا تستند على الأنماط الأربعة التالية :

1 النمط الأول (شكل العجلة):

وهـذا النمـط يتيـح لعضـو واحـد فـي المحـور (أو الرئيس أو المشـرف) أن يتصـل بأعضـاء المجموعة الآخرين، ولا يسـتطيع أعضـاء المجموعة في هـذا النمط الاتصال المباشـر إلا بالرئيس، أي أن الاتصـال يتـم فيمـا بينهم عن طريقـه فقط، واسـتخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.

2 النمط الثاني (شكل الدائرة):

وهـذا النمط يكـون فيه كل عضـو مرتبط بعضويـن، أي أن كل فـرد يسـتطيع أن يتصل اتصالا مباشـرًا بشـخصين آخرين، ويمكن

الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرًا.

3 النمط الثالث (شكل السلسلة):

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة

4 النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك):

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وضياع المسؤولية، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعال.



9

العوامل التي تزيد من فاعلية الاتصال

- الثقة في مصدر الرسالة.
- لغة مفهومة وانتقاء العبارات الواضحة.
- اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة حتى
- لا تكون المعلومات عديمة الفائدة.
- استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى والمفهوم المطلوب (نبرات الصوت، اختيار الكلمات، حركات الوجه).
- جذب الانتباه الكامل.
- التحدث بطريقة مشوقة وتجنب الإسهاب الزائد أو الإيجاز الشديد.
- ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح (كالبصرية، أو السمعية،...).
- التعرف على ردود الفعل من جانبي مستقبلي الرسالة والتأكد من فهمها.

- عـدم التسـرع في اتخـاذ القـرارات أو تكويـن رأي إلا بعد تلقي الرسالة كاملة.
- اختيار المكان المناسب لإبلاغ المعلومات.
- يجب أن يكون المرسل حساسًا لوجهات نظر المستقبل وإطاره الفكـري واتجاهاتـه، ودوافعه، وأن يصوغ الرسـالة بالأسـلوب الـذي فهمـه وينقلها إليه خلال القناة التي تناسـبه، ويرسـلها في الوقت الذي يلائمه.

10

معـوقـات الاتـصـــال

توجد عدة معوقات للاتصال ذكرها كثير من الكتاب والباحثين، إلا أنه يمكن تصنيف تلك العوامل كما إلى مجموعتين هما :

أولًا: تحريف المعلومات

تتكـون عمليـة الاتصــال – طبقًـا لما سـبق أن بيناه – من سـت مراحـل متداخلة ومعقدة، ونظرًا للأخطاء أو الهفوات التي يحتمل أن تحـدث فـي كل منها مما يتسـبب في نشـوء معنـى أو معان غير مقصودة من الاتصال، وتندرج هذه الأخطاء ضمن أربعة معوقات أساسية هي :

1 خصائص المتلقي:

يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شـخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السـابقة، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها .

2 الإدراك الانتقائي:

حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

3 المشكلات اللغوية:

تعتبر اللغة من ابرز المجموعات المستخدمة في الاتصال بيد أن المشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة، أو أن تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة من الصعب على منهم خارج هذه المجموعة فهمها.

4 ضغوط الوقت:

ودائمًا يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة، ويعزي ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يصدر المدير أمرًا شفويًا لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر

في السجلات الرسـمية لتحدد من خلاله المسئوليات، إضافة إلى أن الموظف بسـبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر بشـكل لم يكن أصلًا في ذهن المدير.

ثانياً: حجم المعلومات:

يتمثل ثاني المعوقات الرئيسـية للاتصال في الإفراط في مقدار المعلومـات، ومـن الشـكاوى السـائدة فـي أوسـاط المديرين في المنظمـات أنهم غارقون فـي المعلومات. فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فإن العمل الفعلي للمنظمة لن يؤدى مطلقًا.



11

مقومات الاتصال الفعال

تتوقف فعالية الاتصال على عدة عوامل أو مقومات، وفيما يلي نذكر أهم المقومات.

أولًا: الإصغاء (الإنصات):

ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية. يقول تعالى مؤكدًا أهمية الإنصات للفهم والاستيعاب والتذكر: ﴿وَإِذَا قُرِئَ ٱلْقُرْءَانُ فَٱسْتَمِعُواْ لَهُۥ وَأَنصِتُواْ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ (الأعراف: 204).

تقول الدراسات أن 75 ٪ من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد، كما تقول أننا نستعمل فقط 25 ٪ من قدراتنا في الإنصات.



ثانياً: الحديث المؤثر (الشرح) :

وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الواسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال ،كما أن المدراء في الحديث أربعة أنواع على النحو التالي :

1. **المتجنب:** وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين.
2. **المتردد:** وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث.
3. **المرحب:** وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث.
4. **الباحث:** وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث.

ويذكر أن النوع الرابع (الباحث) هو أكثرهم تأثيرًا في الآخرين.

ثالثًا: استعمال لغة الإشارة :

ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات، وحركات العينين واليدين، وطريقة الجلوس والمشي، وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها، وهي – كما سبق إيضاحه – مهمة جدًا في عملية الاتصال، ويكون لها في بعض

الأحيـان تأثيـر أقوى مـن الرسـائل اللفظية حيث يميـل الناس إلى تصديقها عندما يتعـارض الاثنان ولكي يزيد المتحدث من فعاليته في استخدام لغة الإشارة، ينصح بما يلي :

1. أن ينظر في استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام.
2. أن يقـف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غيـر مفتعلة أو مرتبكة أو غريبة.
3. أن يحافـظ علـى الهـدوء والسـكينة عنـد الاتصـال بالآخريـن ويشعرهم بالراحة والرغبة في مواصلة الاتصال.
4. أن يكون لبسـه دائمًا نظيف ومرتب وغير غريب بحيث يفرض الاحترام والتقدير.
5. أن لا يتشاغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين..
6. أن يسـتعمل حـركات اليـد والجسـم وملامح الوجـه الملائمة للرسالة.
7. أن يحافظ دائمًا على إشراك المستمع معه في الحديث.
8. أن يسـتعمل نبـرات صوتـه بشـكل وواضح وواثـق وبعيدًا عن العدائية.
9. أن يحتفظ دائمًا بالبشاشة والابتسامة.
10. أن يستعمل المسافة بفعالية، فيعرف متى أقترب ومتى أبتعد.

رابعاً: السؤال والمناقشة:

- إن المتصل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهـدف الذي يريد تحقيقه مـن الاتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف.
- ولكـي يضمـن المديـر فاعلية الاتصـال لا بد أن يعطـي موظفيه الفرصة في أن يسـألوا ويستفسـروا وأن يشـجعهم على المبادأة وذلـك بأن ينزع من نفوسـهم الخوف مـن النقد، حيث أن بعض المرؤوسين يخشون الاتصال برؤسائهم وقد يتجنبون ذلك بقدر اسـتطاعتهم حتى لا يكتشف المدير مصادر ضعفهم، أو أنهم قد يتعرضـون للارتبـاك عند مواجهته ومن ثم لا يسـتطيعون التعبير الواضح عن أنفسهم.

خامساً: التقـويـــم:

إن تقويـم المديـر لاتصالاتـه يفيـد كأسـلوب رقابة وأسـلوب تحفيـز إذ أنـه يسـاعد علـى الأداء ويعمـل علـى تحسـينه فالمدير الفعـال هـو الذي يقف على رد فعل رسـالته من جانب مسـتقبلها، ويمكنـه أن يعتمـد فـي تقويم اتصالاتـه على المعلومـات المرتدة مـن موظفيـه وذلك من خـلاف ردود الفعل التـي يظهرها موظفوه تجـاه المعلومـات التـي يرسـلها، والتـي تكـون في صورة أسـئلة

واستفسـارات أو انتقـادات أو اقتراحات، وهـذه تفيد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل.

سادساً: الاستجابة :

وتعني ملاحظة المديـر لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسـائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسـمية، بحيث يغتنم الفرصة عندمـا تلـوح لكي ينقـل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يسـاعد على فهـم المعلومات، ويراعـي المعوقات النفسـية والتنظيمية التي قد تعطـل الاتصـالات، ويتفهم الظـروف المحيطة بالموقـف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم، ومدى فهمهم لكلامه.

12

البرمجة اللغوية العصبية NLP

- هي فن وعلم الوصول بالإنسان لدرجة الامتياز البشري والتي بها يستطيع أن يحقق أهدافه ويرفع دائما من مستوى حياته.
- هي الاتصال الناجح بالذات والاتصال الناجح بالآخر.
- **البرمجة :** تشير إلى مجموعة أفكارنا وأحاسيسنا وتصرفاتنا الناتجة عن عاداتنا وخبراتنا والتي تؤثر على اتصالنا بالآخرين وعليها يسير نمط حياتنا ويجب الاقتناع بأنه يمكن تغييرها.
- **اللغوية :** تشير إلى قدراتنا على استخدام اللغة الملفوظة وغير الملفوظة للكشف عن أساليب تفكيرنا واعتقادنا.
- **العصبية :** تشير إلى جهازنا العصبي (الحواس الخمس) التي نرى ونسمع ونحس ونتذوق ونشم بها.

13

مصادر البرمجة

- الوالدين.
- المدرسة.
- الأصدقاء.
- الإعلام.
- أنت.
- العقل الباطن.
- المنفذ.
- يخزن الذكريات.
- يرتب وينظم الذكريات.
- يكبت الحالات السلبية.
- يظهر الذكريات المكبوتة.
- لا يعالج الحالات السلبية.
- يحافظ على الجسم ويحميه.
- ينظم العمليات اللا إرادية.
- محرك المشاعر والعواطف.



14

الأنمـاط التمثيليـة الشخصيـة

- البصري، السمعي ، الحسي.

اكتشاف النظام التمثيلي:

صفات الشخص ذو النظام البصري:

- هذا الشخص يتحدث بسرعة وبصوت عال.
- يأخذ أنفاسا قصيرة وسريعة.
- دائم الحركة يتميز بالنشاط والحيوية.
- يعطي اهتمامًا كبيرًا للصور والمناظر.
- أكثـر مـن الأصوات أو الأحاسيس خلال تجاربه.
- يأخذ قراراته على أسـاس ما يراه شـخصيًّا أو على أساس تخيله للأحداث.

التأكيدات اللغوية:

- ينظـر، يرى، يتخيل، يركز نظره، يشـاهد، يلاحـظ، ظاهر، منظر، مظلم، حملق، واضح، رؤية، يبرق.

أمثلة لكلمات وجمل:

- هذه الفكرة غير واضحة بالنسبة لي.
- أرى وجهة نظرك.
- هذا واضح تمامًا.
- أنا أراه كذلك أيضًا.
- هذا يعطيني نظرة عميقة.
- أرني هذا بتفاصيل أكثر.
- تخيل أنك في موقف وسترى من وجهة نظري.

أسئلة تكشف النظام البصري:



- ما هو لون الباب الأمامي لمنزلك؟
- أي من أصدقائك له أطول شعر؟
- ماذا ترى في طريقك إلى السوق؟
- ما هو اتجاه الخطوط على جسم النمر؟
- ما هي أطول بناية قريبة من دارك؟
- كيف يكون منظر الهرم لو كان مقلوبا؟

صفات الشخص ذو النظام السمعي:

- هـذا الشـخص عـادة مـا يسـتخدم طبقـات صـوت متنوعـة في التحدث.
- يتنفس بطريقة مريحة.
- متـزن ويتميـز بقدرته الشـديدة علـى الإنصـات للآخرين بدون مقاطعتهم.
- يعطي اهتمامًـا أكثر للأصوات عن المناظر والأحاسـيس خلال تجاربه وما يمر به من أحداث.
- يأخذ قراراته على أساس ما يسمعه وعلى تحليله للموقف.

التأكيدات اللغوية:

- يسـمع ، ينصـت، يتكلم، ضوضاء، نغمة، يعلن، يسـأل، صوت، دندن، صمت، مقام الصوت، يصرخ.

أمثلة لكلمات وجمل:

- أسمعك بوضوح.
- هذا الشيء له رنين في أذني.
- هذا مألوف لأذني.
- إذا سمعت نفسك وأنت تتكلم، ستغير رأيك.
- أريدك أن تسمع شيئًا بتركيز (سأقوله مرة واحدة فقط).
- هل ما أقوله مقبول لأذنك.

أسئلة تكشف النظام السمعي:



- كيف تكون أصوات عشـرة أشـخاص يصرخون جميعهم في آن واحد؟
- كيف يكون صوتك وأنت تتكلم تحت الماء؟
- ماذا يكون الصوت الحادث إذا سقطت سيارة من مكان مرتفع؟
- كيف يكون صوت المنشار عندما يقطع صفيحة معدنية؟
- كيف يكون صوت مذيع التلفزيون إذا تضاعفت سرعته؟
- كيف يكون صوت النشيد إذا كان الشريط مقلوبا؟

صفات الشخص ذو النظام الحسي:

- هذا الشخص يتميز عادة بالهدوء.
- يتحدث بصوت منخفض.
- يتنفس ببطء وعمق ويعطي اهتمامًا أكبـر للشـعور والأحاسـيس عـن الأصوات والصور.
- يأخذ قراراته بناءً على أحاسيسه.
- قد يكون من الممكن أن يؤثر الآخرون على أحاسيسـه وبالتالي على قراراته.

الـتأكيدات اللغوية:

- شـعور، إحسـاس، بارد، سـاخن، هدوء، ناعم، تعيس، غضبان، مسـتريح، خائف، يبتلع، يتذوق، يهضم، عذب، حلو، مر، حار، ليس لها طعم، مدخن، عطري، فائح، نفاذ.

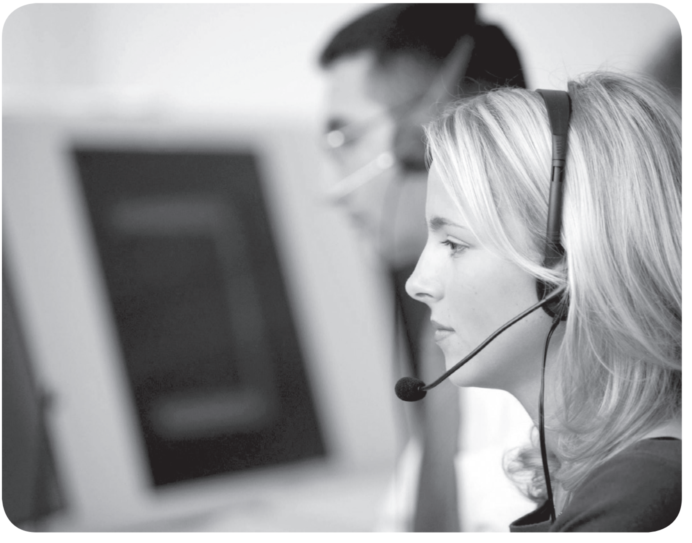
أمثلة لكلمات وجمل:

- أنا عندي إحساس بأنك على صواب.
- أنا لا اشعر بالارتياح عندما اعمل تحت ضغط.
- هل يمكنك أن تضع يدك على السبب الرئيسي.
- أشعر بأنك أمسكت بطرف الخيط للموضوع.
- أريد أن أستطعم بهذه اللحظة.
- أضفت حلاوة للموضوع.
- له طعم ممتاز.
- هذا الموضوع رائحته فائحة.
- أنا أشم شيئًا غير سليم في هذا الموضوع.

أسئلة تكشف النظام الحسي:

- كيف يكون شعورك عندما تلبس جوارب مبللة؟
- كيف يكون شعورك عندما تضع قدمك في حوض ماء بارد؟
- أيهما أكثر سخونة يدك اليمنى أم اليسرى؟

- كيف يكون شعورك عندما تحتسي شوربة مالحة جدًّا؟
- كيف يكون شعورك عندما تكون فرحا؟



15

خطوات الاتصال الفعال

تختلف طبيعة عمل ومهام المدير عن غيره، فهو يتعامل غالبًا مع الجانب الإنساني أكثر من الجوانب الأخرى، ويستخدم في اتصالاته الوسائل الشفهية أكثر من الوسائل الأخرى (الكلمة المنطوقة)، ولذا يمكن القول أن أولوية احتياجه في مهارات الاتصال تتركز في مهارتي الإنصات والتحدث وهناك عدد من الخطوات إرشادية لمساعدة المدير في أن يكون متصلًا بارعًا أكثر فاعلية وتأثيرًا، وتلك الخطوات هي:

1 تحقق من جدوى الاتصال:

أسال نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال: ما الهدف منها؟ إذا كان هدفها واضحًا ويستحق المتابعة فالاتصال هنا أمر مطلوب وإلا كان تركه أفضل.

2 وسع دائرة التفكير لديك:

تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي تتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع.



❸ استمع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليك :

ابحث عن كل ما تحمله من معاني، ولا تقصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة، فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعنيه لشخص آخر.



❹ ضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام :

وكلما عرف المتصل بشكل أفضل كنت قادرًا على تقييم رسالة والدوافع الكامنة وراء إرسالها بشكل أحسن.

❺ صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين :

اختر الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعلهم يتفاعلون معك بناءً على ما يحملون من خلفية ومعرفة.

6 أعرف ما ستتحدث عنه:

حيـث أن التأثير في الآخريـن وإقناعهم بما تريد لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع.

7 كن واضحًا ومحددًا:

لا تـدور حول الموضـوع بالتحدث في العموميـات الغامضة، فإذا تحدثت بحديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك.

8 لا تخف من قول: أنا لا أعرف:

فالكثيـر منـا لا يعـرف إلا القليـل عـن العالـم الـذي نعيش فيه والتظاهـر بالإجابة أو تلفيقها يضاعف فقط من المشـاكل الجهل، وقديمًا قال إمام من أئمة السلف، « لست أدري نصف العلم ».

9 تذكر أن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال:

الطـرف المـــرسل غيــر مهتـــم كثيـرًا بالتفاصيـل، إن الحـرص علـى الشكليات المقبولة وبدون مبالغة ونبرة الصوت وارتفاعه وحدته، والسـكون، كلها وسـائل اتصال يتوجـب عليك أن تضعها في الحسـبان لئلا تقع في مأزق مخاطبة من حولك برسـائل خاطئة من غير قصد.





⑩ ابتعد عن الوقوف في مصيدة عبارة (إما / أو)

وذلك لأن كثير الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصنيف الأسود والأبيض ببساطة.

⑪ توجه إلى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباهك

إذا خصصت وقتًا للتواصل مع شخص فامنحه الاهتمام والانتباه. إلى حديثه وشارك فيه عندما ترى في ذلك مصلحة لعملية الاتصال.

⑫ لا تقاطع الشخص الآخر:

فالمقاطعة بمثابة إبلاغ الطرف الآخر بالعبارة التالية «من فضلك اسكت.. فما سأقوله أنا هو الأكثر أهمية».

⑬ حاول طرح أفكارك في المكان والوقت المناسبين:

فالموقع والإطار الذهني الذي تكون فيه مع الطرف الآخر يؤثر بشكل كبير على مدى حسن استقبال آرائك وقبولها.

⑭ تأكد أن الاتصال وجهًا لوجه هو عملية مستمرة :

حيث تشير الدراسات إلى أن إرسال رسالة واحدة يعني أن هناك على الأقل ست رسائل مختلفة ضمنية وهي (6 مـــا):

- ما تعني قوله.
- ما تقوله فعلًا.

- ما يسمعه الشخص الآخر.
- ما يعتقد الآخر أنه يسمعه.
- ما يقوله الآخر.
- ما تعتقد أن الشخص الآخر يقوله.





16

مبادئ الإنصات الجيد

- التفرغ الكامل.
- قراءة ما بين السطور.
- التركيز على الأفكار وليس النطق.
- عدم التعميم.
- الانتباه إلى التحيزات الشخصية.
- عدم تصنيف المتحدث.

17

مبادئ الاستماع الجيد

- إعادة الصياغة.
- التلخيص.
- الاستجابة للحركات التعبيرية البسيطة والمعقدة.
- الاستجابة للمشاعر.
- الاستجابة للموضوع أو المشكلة.



18



حسنًا هل ترغب حقيقة في تطوير مهارات الإنصاتية؟

- تجنب كل المشكلات.
- جهز نفسك سيكولوجيا للإنصات.
- تأكد من تلاقى نظراتك مع المتحدث.
- ردد مع نفسك العبارات المميزة للمتحدث.
- أعد صياغة ما تستمع إليه.
- دون، كتابة، بعض النقاط العامة.
- أظهر الاهتمام.
- أنصت باهتمام شديد كل ما يدور... حتى الصمت.

19

فوائد إعادة الصياغة

- تكرار ما قاله المتحدث بأسلوبك الشخصي.
- التأكد من سلامة ما سمعت.
- المساعدة في إقصاء المعاني غير المقصودة من المتحدث.
- إظهار الاهتمام.
- تمنح المتحدث فرص التفكير فيما أدلى به من أقوال.
- تشجيع المتحدث على زيادة إيضاح ما يعنيه.

20

فوائد التلخيص

- يختلف عن إعادة الصياغة في أنه يركز على النقاط الرئيسية أساسًا إظهار الفهم لما يقال.
- تحاشى التكرار.
- تساعدك على التذكر وعدم النسيان.
- تساعد على تحديد نقطة للنهاية ونقطة إضافية لمناقشة بنود أخرى.

21

الاستجـابــة للـحـركـات التعبيــريـــة

حينمـا تسـتغرق في الاسـتماع فإنك لا تلاحظ مـا يصدر عنك بينما أن المتحدث يلاحـظ حركاتك التعبيرية أكثر منك على ذلك فملاحظة الحركات التعبيرية هامة جدًا لأنك إما أن:

تعلق عليها أو تسأل عن معناها أو تتغاضى عنها برغم مشاهدتها.

أنـواع الحركـات التعبيريـة:

أولًا: الحركة التعبيرية البسيطة.

ثانيًا: الحركات التعبيرية المعقدة.

أولًا: الحركة التعبيرية البسيطة:

- تتميز بالوضوح وسهولة تفسير معناها
- تتعلق بما يقال بطريقة مباشرة
- تشير إلى حالة انفعالية كالغضب أو الارتباك أو السرور إلخ...
- **العبوس، التجهم:** تعنى الارتباك وعدم الموافقة
- **الابتسامة المصطنعة:** تعنى عدم الموافقة، الانسحاب

- **شبك الذراعين خلف الرأس والميل للخلف:** تعني الغضب، الانسحاب.
- **التصرف:** الاستجابة لهذه الحركات بعبارات عامة لتحديد معناها بصفة نهائية.

ثانيًا: الحركة التعبيرية المعقدة: تتسم بـ :

- الغموض.
- صعوبة تفسير معناها.
- صعوبة الرد عليها والحرج في مواجهتها.
- صعوبة تحديد القول أو الفعل الذى تسبب فيها.
- **الأمثلة:**
- الاعتدال المفاجئ أو العصبي في الجلسة.
- تبادل وضع الأرجل المستمر.
- تركيز النظر في شئ ما.
- تحاشى النظر.
- **التصرف:** عدم التعليق عليها إلا إذا صاحبها حركات أخرى تعبيرية بسيطة.

22

الاستجابة للمشاعر

هي تفهم الآخرين وإظهار الاحترام لمشاعرهم.

فوائدها:

- تشجع على زيادة الوضوح في الاتصال.
- تساعد على التنفيس عن مشاعر الآخرين.
- ترفع الحاجز النفسي بينك وبين المتحدث.
- استيضاح المعاني المحتملة.
- تأكيد معنى ما يقال.
- الحصول على مزيد من المعلومات.
- مساعدة الطرف الآخر على إدراك تصرفه أو تعديله.
- إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة.
- الكشف عن المشاكل أو النقاط المبهمة أو الخفية.

أخيـــــرًا:

- الاتصـال ليـس هدفـا في حـد ذاته هو وسـيلة لتحقيـق هدف أو أهداف معينة.



الدكتورة عبيـر حمـدي في سطور

- حاصلة علي دكتوراة في القانون الجنائي.
- حاصلة علي دكتوراة احترافية في الإدارة.
- مدرب محترف معتمد من جامعة القاهرة.
- كبير مساعدي دكتور إبراهيم الفقي ـ رحمه الله ـ.
- مدرب معتمد في الخرائط الذهنية من توني بوزان.
- مُمـارس مُتقـدم في البرمجـة اللغويـة العصبية مُعتمد مـن المركز الكندي للتنمية البشرية.

الفهـرس

للنشـــر والتـــوزيع